

VERTRAUEN UND TRANSPARENZ – FÜR EIN NEUES EUROPA

Herausgegeben von
Alfred Hirsch, Petar Bojanić und Željko Radinković

Welches Vertrauen?

1. Einleitung

Stellen Sie sich vor, über eine Sonde könnten Sie die neuronalen Vorgänge im Gehirn eines anderen Menschen beobachten. Stellen Sie sich weiter vor, sie seien ein fortgeschrittener Neurowissenschaftler und könnten anhand der Bilder, die Ihnen Ihre technischen Geräte aus dem Gehirn des anderen liefern, genau vorhersagen, wie der andere handeln wird. Welche Auswirkungen würde dies wohl auf Ihr Vertrauen in den anderen haben?

Manch einer wird einwenden, solche technischen Möglichkeiten der Vorhersage könne die Neurowissenschaft zur Zeit nicht und vielleicht prinzipiell niemals bieten. Philosophen würden vielleicht anmerken, die ganze Überlegung beruhe auf einem Missverständnis hinsichtlich des Verhältnisses von geistigen und neuronalen Vorgängen. Aber das alles ist für unser Gedankenexperiment vollkommen unerheblich. Hier geht es lediglich darum herauszufinden, welche Wirkungen die vollkommene Transparenz eines anderen im Sinne einer vollkommen Vorhersagbarkeit seiner Handlungen auf die Möglichkeiten vertrauensvoller Interaktion mit ihm wohl hätten.

Zunächst wird man wohl sagen wollen, dass in unserer erdachten Situation ideale Bedingungen für die Platzierung von Vertrauen gegeben sind. Schließlich kann man genau vorhersagen, wann Vertrauen erfüllt und wann es enttäuscht werden wird. Man wird nur ‚vertrauenswürdigen‘ Partnern vertrauen. In der Folge wird es möglicherweise für die Personen, deren Verhalten man vorhersehen kann (und die dies wissen), attraktiv werden, sich eine Disposition der Vertrauenswürdigkeit zuzulegen. Vertrauensvolle Interaktion wird also insgesamt – von beiden Seiten – gestärkt werden.

Andererseits mag man einwenden, dass die Art von kooperativer Interaktion, die so ermöglicht wird, mit Vertrauen nur wenig zu tun hat. Vertrauen – so könnte man sagen – ist ja gar nicht erforderlich, da man auf der Basis von ‚Wissen‘ seine Entscheidungen fällen kann. Vollständige Transparenz macht Vertrauen in diesem Sinne überflüssig.

Ich werde im Folgenden argumentieren, dass Vertrauen in einem bestimmten Sinne nicht nur überflüssig durch vollständige Transparenz wird, sondern dass es gar unmöglich wird zu vertrauen. Transparenz macht die Fassade durchsichtig; aber wenn die Fassade vollständig fällt, wird nicht nur sie, sondern auch das ‚Geheimnis‘ dahinter unsichtbar. Wir sehen nur noch neuronale Muster und Verhaltensregelmäßigkeiten.

Alle drei Reaktionen auf unser Gedankenexperiment haben eine gewisse Plausibilität. Sie können jedoch nicht zugleich zutreffend sein. Offenbar wird in der ersten Reaktion, die Vertrauen gestärkt sieht, unter Vertrauen etwas anderes verstanden wird als in den beiden folgenden. Ich will in diesem Beitrag etwas zu den unterschiedlichen Möglichkeiten, Vertrauen zu verstehen, sagen und dabei auch überlegen, welche Folgerungen sich daraus für das Verhältnis von Vertrauen und Transparenz und unsere Vorstellungen davon, wie man durch Transparenz Vertrauen möglich machen kann, ergeben.

Ich werde dazu zunächst anhand zweier sehr einfacher Beispiele aus der Finanzwirtschaft ein paar sehr grundsätzliche Bemerkungen zum Konzept des Vertrauens machen (2). Diese Beispiel illustrieren zugleich zwei Arten des Vertrauens, eine kognitive Art, die man vielleicht eher als eine Art des „sich-auf-einen-anderen-Verlassen“ bezeichnen könnte, und eine wesentlich als emotional gekennzeichnete Art des Vertrauens (3). Während die erste Art des Vertrauens er ersten Reaktion auf unser Gedankenexperiment entspricht, könnte man die zweite Art als Vertrauen in einem engeren Sinne, als ‚echtes‘ Vertrauen bezeichnen. Ich will versuchen, dieses Vertrauen in einem engeren Sinne genauer zu charakterisieren und dabei insbesondere aufzeigen,

worin eigentlich sein emotionaler Charakter besteht (4) und warum es allgemein von Bedeutung ist (5). Weil es im Zusammenhang mit Kooperation auf politischer Ebene oft nicht nur um interpersonales Vertrauen, sondern vor allem auch um institutionelles Vertrauen geht, will ich ganz kurz andeuten, wie sich die Überlegungen von der interpersonalen auf die institutionelle Ebene übertragen lassen (6). Am Ende sollen dann einige Schlussfolgerungen gezogen werden mit Blick auf den Hintergrund dieses Bandes, die Zusammenarbeit in der Europäischen Union (7).

2. Vertrauen macht verletzlich

Im Zusammenhang mit der Finanzkrise wurde häufig der Interbankenhandel als ein Beispiel dafür angeführt, wie sich mangelndes Vertrauen negativ wirtschaftlich auswirken kann.

Um ihre Geschäfte zum rechten Zeitpunkt durchführen zu können, müssen Banken regelmäßig über liquide Mittel verfügen. Weil nicht alle Banken jederzeit ausreichend Liquidität vorhalten können, leihen sie sich wechselseitig Geld aus. Dieser Mechanismus ist entscheidend für eine effiziente Allokation von Liquidität. Nehmen wir nun an, Bank A hat gerade einen Liquiditätsüberschuss, während B Liquiditätsmangel hat. Soll Bank A Bank B kurzfristig Geld leihen? Infolge der Finanzkrise waren die Banken hier sehr vorsichtig, was zu einer erheblichen Beeinträchtigung des Kapitalmarktes geführt hat¹.

Ein zweites Beispiel liegt vielleicht etwas näher an der Erfahrungswelt des Lesers. Angenommen, eine Person A habe eine Erbschaft gemacht oder einen bestimmten Betrag angespart, den sie nun, einigermaßen sicher aber gewinnbringend (oder zumindest werterhaltend) – etwa für ihre Altersversorgung – anlegen will. A begibt sich nun zu ihrer

1 Und noch heute müssen die Zentralbanken einspringen, indem Sie einerseits kurzfristige Kredite an Banken vergeben, wenn es an Liquidität mangelt, andererseits Banken mit kurzfristig überschüssigen liquiden Mitteln die Möglichkeit gibt, diese bei der Zentralbank sicher zu hinterlegen.

Hausbank und dort trifft auf den Berater B. B macht A einen Vorschlag. Soll A nun diesem Vorschlag folgen? In der Finanzkrise haben viele Anleger gemerkt, dass das desaströse Folgen haben kann.

In beiden Beispielen geht es darum, dass in einem gewissen Sinne Vertrauen erforderlich ist, um eine bestimmte Entscheidung zu treffen. Kennzeichnend und beiden Beispielen gemeinsam ist dabei, dass diese Entscheidung mit einem *Risiko* verbunden ist. Dieses Risiko ist von dem Verhalten des jeweiligen Partners abhängig. Verhält er sich gut, ist das gut für A, verhält er sich dagegen nicht so, wie man es erwarten möchte, dann entsteht ein Schaden für A.

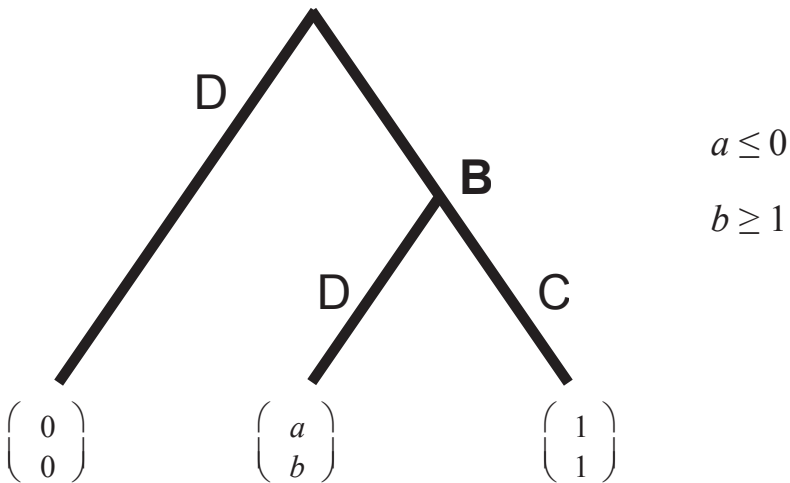


Abbildung 1: „Vertrauensspiel“

Abbildung 1 gibt eine einfache schematische Darstellung des Grundproblems. Man betrachte zur Erläuterung noch einmal das Beispiel der Anlageberatung. Kunde A hat zwei Entscheidungsmöglichkeiten. Er kann dem Vorschlag des Beraters B folgen oder nicht. Folgt er ihm nicht – hier D – platzt das Geschäft und beide finden sich in der selben Lage wieder wie zuvor. Das wird hier durch den Nutzenwert 0 für beide angezeigt.

Wenn A aber dem Vorschlag folgt und B *insofern* vertraut – hier C – dann hängt das Ergebnis der Interaktion von dem Verhalten von B ab. Wenn B einen ehrlichen und guten Vorschlag im Sinne des Kunden gemacht hat, profitieren beide. A wird eine ordentliche Rendite auf seine Geldanlage erhalten, und B wird der Bank einen zufriedenen Kunden gesichert haben und vielleicht eine angemessene Provision erhalten. Dieser jeweilige Vorteil wird durch einen Nutzengewinn von jeweils einer Nutzeneinheit dargestellt.

Wenn B aber nun gerade ein faules Zertifikat der Bank verkaufen will, oder eine anderes sog. strukturiertes Produkt, ein CDA, das die Bank schnell los werden will, um die Risiken, die sie da zusammengeschnürt hat, nicht selbst tragen zu müssen, wird A mit großer Wahrscheinlichkeit ein Schaden entstehen. Er steht am Ende schlechter da, als wenn er das Geld einfach auf dem Sparkonto gelassen hätte: Seine Auszahlung beträgt deshalb $a < 0$. B hat aber gerade davon möglicherweise einen Vorteil, er erhält z.B. ein besonders ansehnliche Provision ($b > 1$).

Mit der Entscheidung, dem Vorschlag des Beraters zu folgen, geht A also ein Risiko ein, das von den Handlungen des Beraters abhängig ist. A macht sich für die Handlungen von B *verletzlich*. Dies scheint mir charakteristisch für jede Situation zu sein, in der eine Person einer anderen vertraut: *Wenn eine Person A einer Person B vertraut, so macht sich A hierdurch für die Handlungen von B verletzlich.* Oder genauer:

- Jemandem zu vertrauen ist mit Unsicherheit und einem Risiko verbunden.
- Das mit dem Vertrauen verbundene Risiko ist an die möglichen Handlungen der Vertrauensperson gebunden.
- Und schließlich: Das Risiko entsteht erst durch das Verhalten des Vertrauenden selbst. Es könnte durch misstrauisches Verhalten verhindert oder zumindest vermindert werden.

Wenn eine Person sich in einer solchen Weise verletzlich für die Handlungen eines anderen macht, will ich sagen, die Person führt eine *Vertrauenshandlung* durch.

Warum sollte jemand solche Risiken eingehen wollen? Unser kleines schematisches Modell gibt uns eine erste Antwort darauf. Denn eine gelungene Kooperation ist vorteilhaft für A. Neben dem Risiko ergeben sich für A eben auch *Chancen*. Außerdem hat *auch B* ein Interesse daran, dass das Geschäft gelingt. Denn auch er gewinnt, – und zwar auch dann, wenn er den positiven Erwartungen von A in seinen Handlungen entspricht und ihn nicht enttäuscht.

Das allein erklärt aber noch nicht, warum solche Risiken tatsächlich eingegangen werden. Denn schließlich stehen den Chancen die genannten Risiken gegenüber. Offenbar erklären wir das Eingehen der Risiken oft gerade, indem wir auf Vertrauen verweisen. *Weil er vertraut*, geht er das Risiko ein. Vertrauen ist in diesem Sinne als ein *psychischer Mechanismus* zu verstehen, der es uns erlaubt, uns verletzlich für die Handlungen anderer zu machen. Ich will nicht behaupten, es sei der einzige solche Mechanismus, der Vertrauenshandlungen – in dem eingeführten technischen Sinne – erklären kann. Aber es scheint sich doch um einen sehr leistungskräftigen und häufig unverzichtbaren Mechanismus zu handeln.

Das Modell gibt uns im Übrigen auch einen Hinweis darauf, warum Vertrauen so wichtig für das Funktionieren des gesellschaftlichen Zusammenlebens ist. Man sieht leicht, dass jede Situation in der Güter oder Leistungen sukzessive ausgetauscht werden sollen, im Prinzip diese Struktur hat². Grundsätzlich ist es gerade unter modernen Bedingungen so, dass wir auf die Zusammenarbeit anderer angewiesen

2 Dies ist streng genommen nicht richtig. Im Sinne der üblichen spieltheoretischen Modellannahmen gibt das Modell nämlich die für das Modell entscheidende Unsicherheit des Vertrauenden hinsichtlich der zu erwartenden Handlungen der Vertrauensperson nicht korrekt wieder. Für unsere Diskussion ist die Präzision spieltheoretischer Modellierung allerdings nicht von Belang.

sind, ohne die Handlungen der anderen tatsächlich kontrollieren zu können. Gesellschaftlicher Austausch und Kooperation ist nicht möglich, ohne dass sich Menschen verletzlich machen. Und Vertrauen scheint eine wesentliche Voraussetzung dafür zu sein, dass sie es können.

Hier ist also eine erste sehr allgemeine Charakterisierung des Vertrauens:

Vertrauen ist ein bestimmter psychischer Mechanismus, der es uns erlaubt mit einer besonderen Form der Unsicherheit umzugehen. Vertrauen ermöglicht es einer Person, sich für die Handlungen einer anderen Person verletzlich zu machen.

Soweit vollständige Transparenz Unsicherheit und Risiken ausschließt, macht sie Vertrauen mithin gegenstandslos.

3. Zwei Arten des Vertrauens

Nun möchte man vielleicht eine genauere Bestimmung haben. Das ist nicht einfach. Denn dazu müsste man etwas mehr über den Charakter des psychischen Mechanismus' sagen, und das ist – wie bei allen Fragen die die menschliche Psyche betreffen – naturgemäß schwierig. Außerdem hat unser Gedankenversuch zu Beginn schon darauf verwiesen, dass der Begriff des Vertrauens nicht immer mit der selben Bedeutung benutzt wird.

Manchmal benutzen wir ‚vertrauen‘ einfach in dem Sinne von ‚sich auf jemanden anderen verlassen‘, manchmal meinen wir aber auch mehr als das. Betrachten wir zur Erläuterung noch einmal unserer beiden Beispiele. Im Interbankenhandel ist es in aller Regel so, dass alle Marktteilnehmer gut über die jeweilige Marktlage informiert sind. Außerdem besitzen sie spezifische Erfahrungen mit möglichen

Für eine präzisere spieltheoretische Modellierung des Problems vgl. z.B. Lahno 2002: Kap. 2.

Geschäftspartnern am Markt und sie können anhand der ihnen vorliegenden Daten die wirtschaftliche Situation eines potentiellen Partners ganz gut einschätzen. Ihre Entscheidung treffen sie mithin auf der Basis einer rationalen Abschätzung der Risiken und Chancen ganz im Sinne des ökonomischen Verhaltensmodells. Eine solche Entscheidung ist wie eine Wette³ auf das Verhalten des anderen. Wenn die Chancen hinreichend hoch und die Risiken eines Verlustes klein sind, dann wird man sich dazu entscheiden, einen kurzfristigen Kredit zu geben.

Im Beispiel der Anlageberatung sieht der Fall ganz anders aus. Hier kann der Kunde typischerweise gerade nicht beurteilen, wie die Chancen und Risiken sind. Er kann die Marktlage nur unzureichend nach Pressemeldungen beurteilen, er kennt die komplizierten Finanzprodukte nicht, kann die Factsheets nicht lesen, er kennt die Hintergründe des Angebots nicht, weiß nicht, welches Interesse die Bank am Verkauf des jeweiligen Produkts hat. Letztlich muss er seine Entscheidung treffen, ohne über die wirklich relevanten Informationen selbst verfügen zu können. *In allen wesentlichen Fragen muss er gerade seinen Berater fragen.* Da die relevanten Sachinformationen nicht direkt verfügbar sind, werden nun andere, „sachfremde“ Informationen wichtig: Wie seriös wirkt der Berater, wie kompetent drückt er sich aus, ist er freundlich und zugewandt, interessiert er sich für meine spezifische Lage, welche Kleidung trägt er, steht ein Bild seiner Familie auf dem Tisch, usw. Eine rationale Risikoabschätzung ist kaum möglich, der Kunde muss sich letztlich in die Hände des Beraters begeben, muss sich auf ihn einlassen.

Im Falle des Interbankenhandels haben wir es mit einer rationalen Risikoeinschätzung und einer darauf beruhenden rationalen Entscheidung für oder gegen die Vertrauenshandlung zu tun. Solches Vertrauen scheint im Wesentlichen *kognitiv* bestimmt zu sein. Manche könnte sogar sagen, dass es sich gar nicht um Vertrauen im

3 Vgl. dazu auch Coleman 1990: 99.

eigentlichen Sinne handelt. Die Entscheidung wird so gefällt, wie wir uns entscheiden, den Schirm aufgrund der Wettersvorhersage zu Hause zu lassen. Wir verlassen uns auf der Basis verfügbaren Wissens, darauf, ein kalkulierbares Risiko eingehen zu können.

Wenn wir dem Bankberater vertrauen, hat das dagegen mit Kalkulation wenig zu tun. Die Entscheidung ist viel eher eine *Bauchentscheidung*, ist durch unsere Gefühle bestimmt. Und mit Gefühlen werden wir auch reagieren, wenn der Bankberater nicht so handelt, wie wir es erwarten. Unsere Erwartungen sind eben nicht bloß deskriptiv – dies oder jenes wird er wohl tun –, sie haben normativen Charakter: Er soll sich so verhalten! Dieser Fall ähnelt viel stärker einem Vertrauen in engeren persönlichen Beziehungen und hat offenbar *emotionalen Charakter*.

Im einen Fall haben wir es mit rationalem Vertrauen in einem weiten Sinne zu tun. Im anderen Fall scheint das Vertrauen vielleicht irrational. Aber dieser Begriff ist hier durchaus fehl am Platze. Wir haben es mit einem *nicht-rationalen emotional geprägten Aspekt* des Entscheidungsprozesses zu tun. Das heißt nicht notwendig, dass die Entscheidung, deshalb irrational – etwa im Sinne der ökonomischen Verhaltenstheorie – ist.

Die zweite, eher emotional geprägten Art des Vertrauens soll im Folgenden etwas näher betrachtet werden. Aus zwei Gründen scheint mir das interessant zu sein:

- 1) Von dieser besondere Art des Vertrauens würden wir im Alltag wohl sagen, dass es sich um ‚echtes Vertrauen‘ handelt und nicht um ein bloßes ‚sich-auf-den-anderen-Verlassen‘.
- 2) Gerade diese emotional charakterisierte Form des Vertrauens spielt eine ganz entscheidende Rolle nicht nur in engen persönlichen Beziehungen sondern auch in den unpersönlichen Beziehungen des wirtschaftlichen Austausches.

Nach unserer einführende Diskussion der beiden Beispiele können wir folgende Merkmale festhalten, an denen man ‚echtes Vertrauen‘ erkennen kann:

- Es herrscht eine *starke Informationsasymmetrie*. Die Informationen, die dem Vertrauenden über die Handlungsmotive des anderen und die Bedingungen, unter denen er entscheidet, zur Verfügung stehen, reichen nicht aus, das Risiko rational zu bestimmen.
- Der Vertrauende wird sich aber häufig *des Risikos überhaupt nicht bewusst*. Das gilt zumindest solange, wie die Interaktion reibungslos und ohne Enttäuschungen verläuft. Das muss nicht heißen, dass der Vertrauende überhaupt nicht um die möglichen Risiken weiß und in diesem Sinne blind vertraut wird. Der Vertrauende schaut vielmehr im Vertrauen nicht hin, er handelt in einem *Klima des Vertrauens*, in dem das richtige Verhalten des anderen fraglos vorgegeben, nicht in Frage gestellt zu sein scheint.
- Da der Vertrauende nicht über ausreichend sachgerechte Informationen verfügt, spielen oft *sachfremde Informationen*, etwa über die Lebensführung des anderen, seine Vorlieben, seine Fussballmannschaft, etc. eine wichtige Rolle. Persönliche Bindungen und Beziehungen unterstützen das Klima des Vertrauens.
- Außerdem ist Vertrauen im engeren Sinne durch *eine Bereitschaft zu emotionalen Reaktionen* gekennzeichnet, die man bei einem bloß kognitiv bestimmten Vertrauen oder sich-auf-einen-anderen-Verlassen nicht findet: Wenn Vertrauen in einem engeren Sinne belohnt wird, so erzeugt das nicht nur ein Gefühl des Erfolges, sondern es erzeugt positive Gefühle, Zuneigung und Bindung, gegenüber demjenigen, dem man vertraut hat. Noch deutlicher ist das bei negativem Ausgang. Wenn die Kalkulationen eines Profis auf die Marktentwicklungen nicht aufgehen, so wird er sich über die entstehenden

Verluste sicher ärgern. Wenn ich mich aber auf den Rat eines Beraters eingelassen habe und erkennen muss, dass er nicht in meinem besten Interesse gegeben wurde, dann bin ich nicht nur enttäuscht über den unglücklichen Verlauf, meine Gefühle richten sich gegen den Berater: Ich bin ärgerlich *auf ihn*. Vertrauensvolle Interaktionen erzeugen damit regelmäßig das, was David Hume ‚indirekte Affekte‘ nannte: moralische Gefühle (vgl. Hume 1978: 276).

Der letzte aufgezeigte Indikator für Vertrauen im engeren Sinne ist besonders interessant und charakteristisch. Er scheint insbesondere wesentlich für den besonderen emotionalen Charakter des Vertrauens im engeren Sinne zu sein. Ich will ihn deshalb im nächsten Abschnitt etwas genauer betrachten.

4. Vertrauen als emotionale Einstellung

Nach den vorhergehenden Überlegungen ist Vertrauen im engeren Sinne emotional bestimmt. Als besonderes Charakteristikum wurde dabei zuletzt eine Disposition zu emotionalen Reaktionen herausgestellt. Vertrauen im engeren Sinne ist danach durch eine Haltung gegenüber dem anderen gekennzeichnet, die Peter Strawson (1974) in einem anderen Zusammenhang eine *teilnehmende Haltung* nennt. Eine teilnehmende Haltung ist bestimmt durch die Bereitschaft, auf die Handlungen des anderen mit Gefühlen, die sich auf den anderen richten, zu reagieren. Der andere wird als eine Person wahrgenommen, die für ihre Handlungsentscheidungen verantwortlich ist und so auch verantwortlich gemacht werden kann. Das ist letztlich die Basis dafür, dass die Handlungserwartungen nicht bloß deskriptiver, sondern normativer Natur sind. Man sieht sich und den anderen als Teilnehmer an einer Interaktion, in der die Handlungen wechselseitig aufeinander bezogen sind.

Der teilnehmenden steht eine *objektive Haltung* gegenüber. Nimmt man eine objektive Haltung gegenüber einer anderen Person ein, so

sieht man sie aus einer Perspektive des unbeteiligten Beobachters, – wie ein Soziologe oder ein Psychologe, der ein Gutachten schreibt. Auch in dieser Position muss man nicht emotionslos sein. Man kann sich ärgern, wenn etwas nicht so läuft, wie man es sich wünscht. Aber es fehlt die typische Bereitschaft zu emotionalen Reaktionen, die sich auf den anderen richten. Ärgerlich auf den anderen kann man nicht sein. Der andere wird betrachtet wie ein Ding, das objektiven Gesetzmäßigkeiten unterliegt und dessen Verhalten vorhersehbar ist. Man richtet sich gegebenenfalls zweckgerichtet darauf ein. In dieser Haltung kann man Vorhersagen über das Verhalten des anderen machen und sich auf ihn verlassen, vertrauen im eigentlichen Sinne wird man aber nicht.

Für Kreditentscheidungen im Interbankenhandel scheint eine objektive Haltung angemessen, Vertrauen in den Berater kann sie kaum begründen. Eine personale, teilnehmende Haltung ist der Kern dessen, was ich *Vertrauen als eine emotionale Einstellung*⁴ nennen will:

- *Der andere wird als eine verantwortlich handelnde Person wahrgenommen, auf deren Handlungen man emotional zu reagieren bereit ist*

Das setzt voraus, dass der Vertrauende sich und die Vertrauensperson in der Interaktion als wechselseitig verbunden sieht:

- *Der andere wird als jemand wahrgenommen, mit dem man Ziele, Werte und Normen teilt.*

Solches Vertrauen basiert auf einem Gefühl der *Verbundenheit*, es unterstellt eine gemeinsame – normativ gefärbte – Sicht der Welt. Wir finden es natürlich besonders in engeren persönlichen Beziehungen. Aber es müssen keineswegs immer starke Gefühlsbindungen vorliegen. Man denke etwa an ein *Versprechen*. Der Vertrauende sieht den

⁴ Vgl. dazu genauer: Lahno 2001a.

anderen als jemanden, der mit ihm die normative Überzeugung teilt, dass man seine Versprechen halten muss. Das verbindet die beiden in seinen Augen und das ist die Basis für seine normativen Erwartungen an den anderen.

Genau so ist es auch im Fall der Anlageberatung. Der Kunde sieht den Berater eben nicht nur als jemanden, der ihm gegenüber die Interessen der Bank vertritt, sondern vielmehr als jemanden, dem es um das Wohl des Kunden geht, darum, dass der Kunde finanzielle Entscheidungen trifft, die zu seiner Lage und zu seinen Interessen passen.

Natürlich sind teilnehmende Haltung einem anderen gegenüber und das Gefühl der Verbundenheit nicht unabhängig von dem, was man über den anderen weiß. Insofern sind sie kognitiv bestimmt. Aber ihr Charakter ist primär emotional, weil sie in erster Linie *nicht bestimmen, was man denkt, sondern wie man denkt*. Sie sind auch *nicht das Ergebnis rationaler Kalkulation, sie bilden vielmehr einen Rahmen für rationale Erwägungen*.

Diese Art, Emotionalität zu bestimmen, passt sehr gut zu dem, was *Aristoteles* über Gefühle sagt (Rhetorik: 1378a):

„Gefühle sind jene Dinge, durch die über Veränderung die Menschen veranlasst werden, sich in ihren Urteilen zu unterscheiden, und die von Schmerz und Freude begleitet werden.“

Obwohl Gefühle von Empfindungen begleitet werden, *sind* sie nach dieser Auffassung nicht diese Empfindungen. Gefühle sind danach keine besonderen inneren Gegenstände oder Bewusstseinsinhalte. Sie zeichnen sich vielmehr dadurch aus, *wie Bewusstes organisiert* wird. Der Ausspruch *„Liebende sehen die Welt durch eine rosarote Brille“* illustriert dies auf sehr anschauliche Weise. Gefühle vermitteln eine charakteristische Sicht auf die Welt. Sie wirken wie eine Brille, durch die man die Welt sieht.

Man kann drei Aspekte, wie Gefühle in diesem Sinne unseren Blick in die Welt beeinflussen, unterscheiden:

- Gefühle vermitteln erstens eine bestimmte Perspektive, sie leiten die Aufmerksamkeit. Der Liebende hat etwa nur Augen für die Geliebte, er sieht nur das, was sich auf sie beziehen lässt, etc.
- Gefühle leiten zweitens unsere Gedanken, indem sie Assoziationen nahe legen und Interpretationsmuster vorgeben. Der Liebende sieht vielleicht jede Äußerung, jede Bewegung der Geliebten als Zeichen ihrer Haltung ihm gegenüber.
- Zuletzt leiten uns Gefühle in der Bewertung des Geschehens und motivieren uns in unseren Handlungen. Alles ist in den Augen des Liebenden eben rosarot oder auch tiefschwarz.

Verbundenheit und eine *teilnehmende Haltung* vermitteln auf genau diese Weise ein besonderes Bild der Welt und insbesondere ein besonderes Bild des anderen, dem man vertraut. Und genau diese Sicht des anderen erzeugt die typischen kognitiven Vertrauenserwartungen und motiviert zu vertrauensvollem Handeln. So begründetes Vertrauen ist insofern emotional charakterisiert, selbst wenn es nicht von starken Empfindungen und Erregungszuständen begleitet ist, wie wir sie etwa in Liebesbeziehungen und – weniger stark – in anderen persönlichen Beziehungen finden.

Es dürfte nun auch deutlich geworden sein, warum vollständige Transparenz nicht nur Vertrauen überflüssig macht, sondern vertrauensvolle Beziehungen sogar ausschließt. Denn vollständige Transparenz erzeugt ein kühles Bild des anderen, das sein Handeln auf prognostizierbare Regelmäßigkeiten reduziert. Ein solches ‚objektives‘ Bild des anderen macht es nicht nur überflüssig den anderen zu verstehen, es ist auch grundsätzlich nicht mit der Selbstwahrnehmung als Akteur vereinbar. Deshalb trennt dieses Bild, es ist nicht teilbar. Am Ende ist es so mit einer teilnehmenden Handlung und damit mit ‚echtem‘ Vertrauen nicht vereinbar.

Nun wird vielleicht eingewandt, dass Vertrauen als eine emotionale Einstellung vielleicht ein interessantes, im Alltag aber möglicherweise relativ unerhebliches Randphänomen ist, das wir im Wesentlichen in nahem menschlichen Beziehungen finden, das aber für das soziale Zusammenleben insgesamt kaum eine Rolle spielt. Ich glaube, dass dieser Einwand unbegründet ist. ‚Echtes‘ Vertrauen in dem hier aufgezeigten Sinne ist tatsächlich für nahezu alle Menschen von besonderer Bedeutung. Ohne es wäre ein Zusammenleben der Menschen, wie wir es kennen und schätzen kaum möglich. Ich will 3 Gründe nennen, warum das so ist, ohne hier ausführlich darauf eingehen zu können.

Es ist, erstens, für jeden Menschen nicht nur wichtig mit anderen zusammenzuarbeiten, weil man so seine individuellen Ziele besser erreichen kann. Das gemeinsame Vorgehen selbst hat einen Wert. Und dieser Wert liegt gerade in dem Gefühl der Verbundenheit, das Vertrauen begründet. Vertrauensvolle Interaktionen werden deshalb *als solche* geschätzt, wenn sie auf gemeinsamen Zielen und Werten beruhen.

Zweitens kann bloß kognitives Vertrauen viele der Probleme, die beim sozialen Austausch entstehen, gerade nicht lösen. Denn oft ist eine Kalkulation der Handlungen anderer kaum möglich, weil die erforderlichen Informationen nicht zur Hand sind. Die Welt ist eben höchst komplex und wir müssen unsere Angelegenheiten notwendig arbeitsteilig auf der Basis weitgehender Spezialisierungen regeln. Deshalb sind wir darauf angewiesen, die gegebenen Informationen regelmäßig zu überziehen und uns auf den anderen einzulassen.

5. Ist das wichtig?

Nun könnte man sagen, dass ein solches ‚sich-auf-den-anderen-Einlassen‘ gefährlich ist und möglicherweise – statt sinnvolle gesellschaftliche Kooperation zu ermöglichen – Ausbeutung und Betrug Vorschub leistet. Natürlich hat emotionales Vertrauen genau diese problematische Seite, die wir keineswegs vergessen dürfen. Aber emotionales Vertrauen besitzt auch eine positive, quasi magische Kraft

– und das ist der dritte Punkt. Es kann nämlich das, worauf es setzt, tendenziell schaffen. Vertrauen kann Vertrauenswürdigkeit schaffen.

Es ist ein alter und bewährter pädagogischer Trick, problematischen Schülern in schwierigen Angelegenheiten demonstrativ gegen alle Evidenz Vertrauen zu signalisieren. Jeder erfahrene Pädagoge weiß, dass dieser Trick – gezielt und vorsichtig angewendet – erstaunliche Wirkungen zeigt⁵.

Es ist auch nicht so schwer zu verstehen, wie Vertrauen Vertrauenswürdigkeit schaffen kann. Wenn ich Vertrauen signalisiere, biete ich damit gleichzeitig einen normativen Rahmen an, an dem sich die Vertrauensperson orientieren kann und der die Aussicht auf Gemeinsamkeit und wechselseitige Anerkennung eröffnet.

Auch der Einwand, dass Vertrauen im Sinne einer emotionalen Einstellung in dem entscheidenden sozialen Bereichen des wirtschaftlichen Austausch kaum eine Rolle spielt – da, so der Einwand, geht es generell eher um kühl kalkuliertes und zielgerichtetes rationales Handeln – ist unbegründet. Es hat in den letzten Jahren ein Fülle empirischer Untersuchungen gegeben, die zeigen, dass emotionales Vertrauen eine erhebliche Rolle *auch* in den überwiegend unpersönlichen Beziehungen des wirtschaftlichen Lebens spielt. Ich will hier nur zwei statistisch gut gesicherte Ergebnisse zur Illustration nennen.

Erstens hat sich gezeigt, dass Länder mit höherem (Grund)Vertrauen -- also einer größeren Bereitschaft bei gleicher Information, sich auf den anderen einzulassen -- ein höheres Wirtschaftswachstum und eine höhere durchschnittliche Lebenszufriedenheit aufweisen (Putnam 2007; Layard 2005). Und zweitens zeigt sich, dass Organisationen im Allgemeinen und insbesondere wirtschaftliche Unternehmen flexibler, innovativer und insgesamt effizienter arbeiten, wenn es

5 Die pädagogische Literatur ist voller Beispiele dazu. Eine berühmtes Beispiel findet man z.B. in Makarenko 1974: 208 ff.

funktionierende Vertrauensbeziehungen zwischen den Mitgliedern der Organisationen gibt (Neubauer 1997). Als ein besonderer Faktor des wirtschaftlichen Erfolges hat sich dabei ein kollegiales und wechselseitig unterstützendes Verhalten der Mitarbeiter eines Unternehmens (neudeutsch: Organizational Citizenship Behavior, OCB) erwiesen. OCB korreliert statistisch unmittelbar mit Vertrauen, ein ursächlicher Zusammenhang zwischen Vertrauen und OCB lässt sich jedoch nur für emotionales Vertrauen und nicht für rein kognitiv bestimmtes Vertrauen zeigen (McAllister 1995).

Vertrauen als eine emotionale Einstellung spielt also offenbar eine zentrale Rolle auch in Bereichen, in denen man das vielleicht zunächst nicht vermuten würde. Es ist in diesem Zusammenhang interessant, einen zweiten Blick auf das Beispiel des Interbankenhandels zu werfen, das wir ja zur Illustration von kognitiv bestimmten Vertrauen angeführt haben. Dies leitet zugleich über zu einer weiteren Form des Vertrauens, die in ähnlicher Weise emotionalen Charakter besitzen kann und die zudem im Rahmen einer Betrachtung der Rolle des Vertrauens in politischen wie wirtschaftlichen Zusammenhängen eine wichtige Rolle spielt.

6. Institutionelles Vertrauen

Bei den Schwierigkeiten im Interbankenhandel im Rahmen der Finanzkrise handelt es sich um ein besonders vertracktes Problem. Mangelndes Vertrauen in die Marktteilnehmer ist nämlich nicht nur auf interne Schwierigkeiten der Banken zurückzuführen. Diese Schwierigkeiten selbst sind zu einem gutem Teil durch die schlechte Marktlage beeinflusst. Wir können einen Teufelskreis beobachten: Die schlechte Marktlage beeinträchtigt die Vertrauenswürdigkeit der Geschäftspartner. Mangelndes Vertrauen zementiert oder verschlechtert die Marktlage.

Nehmen wir einmal an, es passiere Folgendes: Unter den Marktteilnehmern bilde sich allmählich ein Einverständnis, dass eine bestimmte

Politik der Kreditvergabe den Markt, wenn sie allgemein beachtet wird, gerade so weit verbessert, dass die damit verbundenen Risiken tragbar werden. Wenn ein solches Einverständnis handlungswirksam würde, könnte es wesentlich zu einer Lösung des Problems beitragen. Aber, kann es handlungswirksam werden? Wie? Die Banken brauchen Vertrauen, um sich darauf einzulassen. Jeder Marktteilnehmer muss, wenn er sich dem Einverständnis entsprechend verhält, darauf vertrauen, dass die anderen ebenso verfahren. Entscheidend ist nun: Für ein solches Vertrauen gibt es keine kognitive Basis, denn ob die anderen sich entsprechend verhalten, hängt nicht von objektiven Voraussetzungen ab. Die anderen Marktteilnehmer sind in derselben Lage wie er: Entsprechend dem Einverständnis zu handeln, ist nur dann vorteilhaft und richtig für sie, wenn sie Entsprechendes auch von den – aus ihrer Sicht – anderen erwarten können.

Aus dieser Falle wechselseitiger Abhängigkeit führt nur ein einziger Weg. Er führt über eine neue, geteilte Sicht auf die Lage: Das Einverständnis muss als gemeinsame Richtschnur verstanden werden, und die anderen müssen als Partner wahrgenommen werden, die sich an dem gemeinsamen Ziel und den geteilten Vorstellungen darüber, wie es zu erreichen ist, in ihren Handlungsentscheidungen orientieren. Mit anderen Worten: Es ist eine teilnehmende Haltung und die Wahrnehmung von Verbundenheit erforderlich, um das Problem zu lösen. Vertrauen als eine emotionale Einstellung könnte selbst bei der Lösung dieses so nüchtern und kalkulierbar erscheinenden Vertrauensproblems eine entscheidende Rolle spielen.

Allerdings, das Vertrauen in diesem Fall ist nicht so sehr auf besondere Personen gerichtet als vielmehr auf alle Mitglieder einer Gruppe von Menschen, denen insgesamt ein gemeinsamer Handlungsplan unterstellt wird. Im Gegensatz zu den bisher betrachtete Fällen interpersonalen Vertrauens handelt es sich hier eher um ein abstraktes Vertrauen. Betrachten wir kurz solches ‚*institutionelles Vertrauen*‘ etwas näher⁶.

⁶ Vgl. dazu genauer auch Lahno 2001b.

Eine Institution ist nach dem heute in den Sozialwissenschaften üblichen Begriff bestimmt durch ein komplexes Verhaltensmuster (oder eine Gruppe solcher Verhaltensmuster) innerhalb einer Gruppe von Individuen auf der Basis wechselseitig anerkannter Regeln und Verhaltenserwartungen mit orientierendem und normativen Charakter⁷. Vertrauen in Institutionen bezieht sich auf die Wirksamkeit und die Funktionalität der durch die Institution gegebenen Handlungsbahnen, darauf, dass die Institution die „richtigen“ Handlungsanreize und -grenzen setzt. Das scheint nun zunächst auf eine im Kern bloß kognitive Erwartung hinauszulaufen. Auf der Basis von Erfahrungen mit vergangenen Handlungen im Rahmen der Institution werden Erwartungen hinsichtlich der zu erwartenden Handlungen gebildet. Das besondere an Institutionen ist aber gerade, dass sie – ganz dem Beispiel vom Interbankenmarkt entsprechend nicht auf bloß zufälligen, kontingenten Regelmäßigkeiten im Verhalten der Menschen beruhen, sondern auf Regelmäßigkeiten, die auf Regeln zurückgehen und eine wechselseitigen Abstimmung des Verhaltens erfordern. Die Basis solcher Regelmäßigkeiten ist ein gemeinsames Verständnis davon, was ‚richtig‘ ist. Deshalb haben die Handlungserwartungen der Menschen im Rahmen institutionell geregelter Verfahrensweisen regelmäßig normativen Charakter.

Natürlich könnte man angesichts der von einem objektiven Standpunkt beobachteten Regelmäßigkeiten institutionell bestimmten Verhaltens Vorhersagen über zukünftiges Handeln der Menschen machen und sich auf dieser Basis rational darauf einrichten. Im Allgemeinen wird es auch so sein, dass die Handlungen desjenigen, der so verfährt, den Regeln der Institution entsprechen. Denn: Solange alle anderen sich an die Regeln halten, wird es auch für ihn vorteilhaft sein, entsprechend zu handeln. Entscheidend ist jedoch, dass sich die Regelmäßigkeiten institutionellen Verhaltens insgesamt nicht auf diese Weise verstehen lassen. Das würde dem Charakter einer

7 Wenn das Verhaltensmuster durch explizite und formal bestimmte Regeln und durch formal bestimmte soziale Positionen mit formalen Kompetenzen bestimmt ist, spricht man von einer Organisation.

Institution nicht gerecht. Es scheint aber auch aus ganz praktischen Erwägungen unmöglich. Denn in fortgeschrittenen Gesellschaften bilden Institutionen oft ein höchst komplexes System von Handlungen, deren Regelmäßigkeiten von außen betrachtet kaum zu erfassen sind. Tatsächlich werden die Handlungen aber durch Normen und Werte geordnet⁸. Aus der Perspektive des Teilnehmers werden Handlungen aufgrund solcher geteilter orientierender Faktoren verstehbar und damit auch als Teil allgemeiner Verhaltensweisen erfassbar.

Auch bei Vertrauen in Institutionen lässt sich eine eher kognitive Form des ‚sich-auf-die Handlungen-der-anderen-Verlassens‘ und eine emotionale Einstellung des Vertrauens unterscheiden. Vertrauen in eine Institution (im engeren Sinne) erfordert, dass man die Regeln der Institution als handlungsleitend akzeptiert und davon aus geht, dass andere das in derselben Weise tun. Um einen Begriff von Herbert Hart (1961, z.B. S. 86) zu verwenden: Vertrauen in eine Institution erfordert einen *internen Standpunkt* zu den sozialen Regeln, die die Institution charakterisieren, und ist durch ein Gefühl der Verbundenheit in der Anerkennung der normativen Grundlage der Institution mit den Menschen charakterisiert, deren Verhalten durch die Institution bestimmt wird. Solches institutionelles Vertrauen erlaubt es dem Vertrauenden, sich für die Handlungen anderer Menschen verletzlich zu machen, weil er sie als Menschen sieht, die wie er selbst, durch die Institution geleitet werden.

Institutionelle Vertrauen dieser emotional geprägten Form hat einige bemerkenswerte Eigenschaften. Es ist zunächst einmal eine wesentliche Grundlage dafür, dass soziale Ordnung durch Institutionen ohne bewusste Lenkung und Organisation überhaupt hergestellt und erhalten werden kann. Denn dazu ist es erforderlich, dass die Menschen ihre Handlungen und Handlungserwartungen aufeinander

⁸ Soweit institutionelle Regeln durch Werte und allgemeine Normen bestimmt sind, kann ein Individuum regelkonform handeln, ohne sich der Regeln im Einzelnen bewusst zu sein.

abstimmen. Institutionelles Vertrauen scheint der einzige Mechanismus zu sein, der ohne direkten äußeren Eingriff, mehr oder weniger ‚spontan‘, eine solche Abstimmung (auf einer gemeinsamen normativen Basis) erzeugen kann.

Dazu trägt eine besondere Eigenschaft institutionellen Vertrauens wesentlich bei: Institutionelles Vertrauen ist nicht nur Vertrauen in die Handlungen der anderen, sondern immer auch Vertrauen in das Vertrauen der anderen. Denn die Tatsache allein, dass alle wissen, welches Verhalten ‚richtig‘ ist, sichert noch nicht ausreichend, dass auch alle entsprechend handeln. Was richtig ist, hängt nämlich wesentlich davon ab, was die anderen tun. Unser Beispiel des Interbankenhandels zeigt: Ob es vorteilhaft (und am Ende auch richtig) ist, ‚richtig‘ zu handeln, hängt entscheidend davon ab, ob auch die anderen ‚richtig‘ handeln. Der einzelne Teilnehmer an der institutionellen Praxis muss deshalb darauf vertrauen, dass die anderen die leitenden Werte nicht nur kennen, sondern auch ihre Handlungen daran ausrichten. Dazu muss er darauf vertrauen, dass sie die Situation genauso sehen wie er selbst, d. h. dass sie ihrerseits darauf vertrauen, dass andere sich in gleicher Weise leiten lassen.

Institutionelles Vertrauen besitzt eine besondere (und manchmal auch zur Vorsicht mahnende) Stabilität. Das liegt daran, dass es häufig tendenziell unabhängig von den Handlungen einzelner ist. Es ist deshalb nicht so leicht enttäuschbar. Denn dass ein Einzelner nicht der gemeinsamen Praxis folgt, ist im Allgemeinen noch kein Zeichen dafür, dass die Praxis selbst bedroht ist und ihre normative Grundlage zu wenig Anerkennung erfährt. Es ist im Gegenteil so, dass fast jede Institution Regeln enthält, wie mit abweichendem Verhalten umzugehen ist. Abweichendes Verhalten, das so bestimmte Reaktionen hervorruft, kann erheblich zur Stabilisierung der institutionellen Praxis beitragen. Es dient einerseits der wechselseitigen Vergewisserung über die Regeln der Institution und ihre normative Grundlage und zeigt andererseits den Ausnahmecharakter abweichenden Verhaltens auf.

Obwohl die Handlungen einzelner auf diese Weise an Bedeutung verlieren, ist Vertrauen in Institutionen doch nicht unabhängig von anderen Personen. Es ist im Gegenteil so, dass ich dieses Vertrauen natürlich in der Interaktion mit einzelnen und im Regelfall mit bestimmten einzelnen Personen bildet. Diese ‚Zugangspunkte‘ (Giddens 1990) geben der Institution ein Gesicht. Man denke etwa an den Sozialdemokratischen Präsidenten des Europäischen Parlamentes Martin Schulz oder an den luxemburgischen Regierungschef und Vorsitzenden der Eurogruppe Jean Claude Juncker, die in Deutschland das Bild der europäischen Union wohl entscheidend (und stärker als etwa José Manuel Barroso oder Herman Van Rompuy) prägen. Die Vertrauenswürdigkeit solcher Repräsentanten ist ein entscheidendes Signal für die Vertrauenswürdigkeit der Institution⁹. Aber es gilt natürlich auch umgekehrt: Das Vertrauen in die Institution färbt auf das Vertrauen zwischen den Menschen, die sich im Rahmen der Institution begegnen, ab¹⁰.

7. Schluss

Vertrauen ist für das gesellschaftliche Zusammenleben von erheblicher Bedeutung. Wenn ich recht habe, dann gilt das nicht nur für Vertrauen im Sinne einer kognitiven, rational kalkulierten Erwartung sondern vor allem für Vertrauen im engeren Sinne einer emotionalen Einstellung. Das gilt auch und insbesondere für den Bereich der Zusammenarbeit in der Europäischen Union, die den thematischen Hintergrund für diesen Band bildet, – und zwar auf allen Ebenen:

9 Mit dem relativen Bedeutungsverlust der einzelnen Handlung unter der Institution steigt also die Bedeutung bestimmter Individuen. Das hat auch Nachteile. Einerseits kann durch die geschickte Positionierung einzelner charismatischer Persönlichkeiten falsches Vertrauen in eine Institution erzeugt werden. Andererseits kann der Vertrauensverlust einzelner die Institution als Ganzes bedrohen.

10 Und entsprechendes gilt natürlich für das Misstrauen. Das bekommen zur Zeit viele Beschäftigte in der Finanzwirtschaft zu spüren.

- Wir brauchen *Vertrauen zwischen den politische Akteuren*, weil Kooperation unerlässlich ist, wenn echte politische Ergebnisse erzielt werden sollen, und dabei Interessengegensätze überwunden werden müssen. Das geht nur, auf der Basis gemeinsamer Werte über die politischen Gräben und nationalen Interessen hinweg, also durch ‚echtes Vertrauen‘. Denn die Komplexität der Entscheidungsprobleme erfordert arbeitsteiliges Handeln. Dabei ist es unmöglich, den anderen auszurechnen. Ein Akteur muss sich auf den anderen einlassen können.
- Wir brauchen das *Vertrauen der Bürger in die Institutionen* der Europäischen Union, weil jeder Bürger für die politischen Entscheidungen auf europäischer Ebene verletzlich ist, weil (nahezu) kein Bürger in der Lage ist, Entscheidungsprobleme auf europäischer Ebene in ihrer vollen Komplexität zu erfassen und weil schließlich Akzeptanz eine wesentliche Bedingung für die Funktionsfähigkeit der gemeinsamen Institutionen ist.
- Und wir brauchen schließlich *das Vertrauen zwischen den Bürgern* der Europäischen Union, weil dies eine notwendige Bedingung für die Entstehung und Stabilität von institutionellem Vertrauen ist.

Was bedeutet dies nun für die Transparenz der europäischen Organe, ihrer Entscheidungsprozesse und Entscheidungen? Vollkommene Transparenz wie in unserem Gedankenexperiment zu Beginn ist nicht möglich. Sie wäre aber auch gar nicht wünschenswert. Wir brauchen nicht Durchsichtigkeit, sondern Verständlichkeit im Handeln der Menschen. Wir brauchen eine Verständlichkeit, die auf klar bestimmten Werten, Normen und Zielen beruht, die Handlungen hinreichend klar bestimmen, die für die Menschen in Europa gleichermaßen teilbar sind, und an denen man sich deshalb wechselseitig orientieren kann.

Literatur

- Aristoteles (1980): *Rhetorik*, München.
- Coleman, James Samuel (1990): *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Mass. & London.
- Giddens, Anthony (1990): *The Consequences of Modernity*, Cambridge.
- Hart, Herbert Lionel Adolphus (1961): *The Concept of Law*, London et al.
- Hume, David (1978): *A Treatise of Human Nature*, Oxford.
- Lahno, Bernd (2001a): "On the Emotional Character of Trust", *Ethical Theory and Moral Practice* 4: 171-189; Neuabdruck in: Elias L. Khalil (ed.): *Trust. Critical Studies in Economic Institutions*. Vol. 3, Cheltenham / Northampton, Ma. 2003 (Edward Elgar): 264-284.
- Lahno, Bernd (2001b): "Institutional Trust: A Less Demanding Form of Trust?", *Revista Latinoamericana de Estudios Avanzados* (RELEA, Caracas) 15: 19-58
- Lahno, Bernd (2002): *Der Begriff des Vertrauens*, Paderborn.
- Layard, Richard (2005): *Happiness. Lessons from a New Science*, London.
- Makarenko, Anton Semjonowitsch (1974): *Der Weg ins Leben*, Berlin / Weimar.
- McAllister, Daniel J. (1995): "Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal* 38 (1): 24-59
- Neubauer, Walter (1997): „Interpersonales Vertrauen als Management-Aufgabe in Organisationen“, in: Schweer, M.K.W. (Hrsg.): *Interpersonales Vertrauen. Theorien und empirische Befunde*, Opladen.
- Putnam, Robert (2007): "E Pluribus Unum: Diversity and Community in the Twenty-first Century", *Scandinavian Political Studies* 30 (2): 137-174.
- Strawson, Peter (1974): *Freedom and Resentment*, London.